



Riadenie znalostí

Program

- **Riadenie znalostí**
 - Riadenie znalostí
 - Znalostná stratégia
 - Implementácia riadenia znalostí





Riadenie znalostí

Riadenie znalostí

- **Riadenie znalostí**
 - **Riadenie znalostí**
 - Prínosy riadenia znalostí
 - Dáta
 - Informácie
 - Znalosti
 - Znalostný pracovník
 - **Typy znalostí**
 - Explicitná znalosť
 - Tacitná znalosť



Riadenie znalostí

- **Riadenie znalostí**
 - **Konverzia znalostí**
 - Socializácia
 - Externalizácia
 - Kombinácia
 - Internalizácia
 - **Nástroje zdieľania tacitných znalostí**
 - Rozprávania príbehov
 - Učňovstvo
 - Komunity



Riadenie znalostí

■ Riadenie znalostí

- **Úmyselná činnosť** s cieľom zaistiť, aby ľudia mali v **pravú chvíľu** pravé znalosti.
- Poskytuje **nástroj pre prácu** so znalostnými pracovníkmi.
- Na manažment znalostí **nie je potrebné** vynakladať **veľké prostriedky**, stačí optimalizovať **trh znalostí**.
- Organizácie, ktoré vedia, ako riadiť znalosti a robia to uvidíme, dosahujú **úspechu v krátkej dobe**.



Prínosy riadenia znalostí

Rastie inovatívna kapacita firmy



Zlepšujú sa dodávateľské siete



Rastie reakcieschopnosť firmy



Zlepšuje sa orientácie firmy na zákazníka



Rastie vnútorná kvalita

Riadenie znalostí

Riadenie znalostí nie je riadenie dát alebo informácií.



Dáta

■ Dáta

- Môžeme **monitorovať** zmyslami.
- Sú **objektívne fakty** o udalostiach alebo postupnosti znakov.
- Je možné **kvantitatívne i kvalitatívne ohodnocovať** pomocou nákladov, rýchlosti a kapacity.
- Majú **objektívny charakter**, existujú **nezávisle na ľudskom vedomí**.



Dáta

■ Dáta

- **Definícia**
 - Hodnota atribútu objektu.
- **Spôsob zistenia**
 - Pozorovanie
 - Meranie
 - Odvodenie
 - Vypočítanie
- **Príklad**
 - Farba-zelená, červená
 - Chuť-kyslá, sladká
 - Zrelosť-malá, veľká



Informácie

■ Informácie

- **Dáta**, ktorým ich užívateľ pri interpretácii priraduje dôležitosť a význam.
- Majú vzťah k **potrebám a požiadavkám užívateľa**.
- Relevantné dáta, ktoré obsahujú **účel**, ktorý užívateľ dokáže pochopiť.
- Majú **subjektívny charakter**.
- Hodnota informácie závisí na **cene a osobnom vzťahu**, ktorý k nej užívateľ má.



Informácie

■ Informácie

- Definícia
 - Logická súvislosť medzi dátami.
- Spôsob zistenia
 - Syntéza dát-logika.
- Príklad
 - Nedozreté jablko je zelené a kyslé.
 - Zrelé jablko je červené a sladké.



Znalosti

- **Znalosti**

- **Definícia**

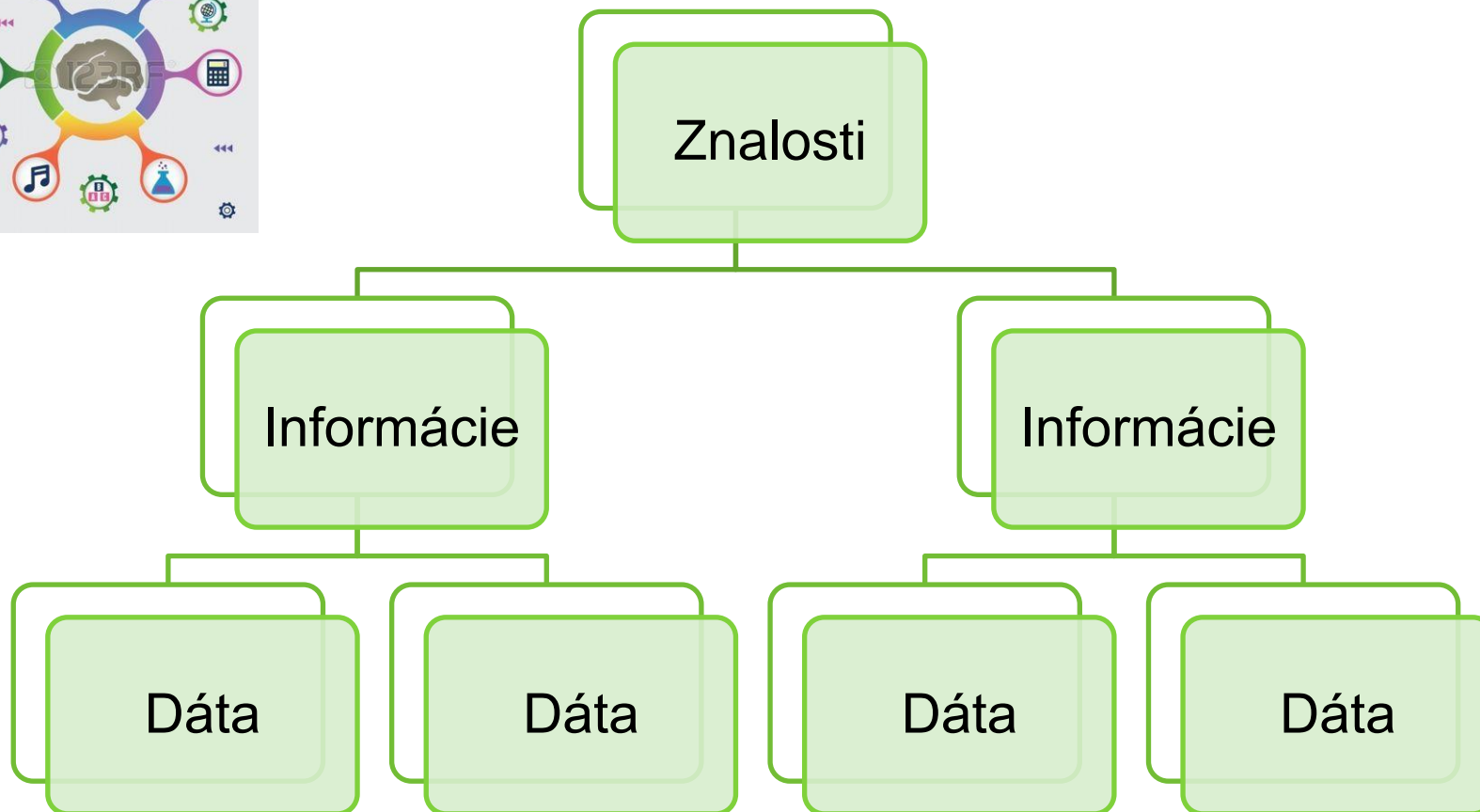
- Porozumenie ucelenej časti reality a jej správaniu v čase.

- **Príklad**

- Nedozreté jablko je zelené a kyslé.
 - Keď dozreje, zčervená a bude sladké.



Znalosti



Znalosť

Znalosť = informácia + x

x-predchádzajúce znalosti, schopnosti a skúsenosti, mentálne modely, vzťahy, hodnoty a princípy, podľa ktorých žijeme, to, v čo veríme



Znalosť

■ Znalosť

- Meniaci sa systém zahrňujúci interakcie medzi skúsenosťami, schopnosťami, faktami, vzťahmi, hodnotami a myšlienkovými procesmi.
- Má väzbu na ľudskú činnosť a emócie.
- Kvalita a význam znalosti sú ohodnocované pomocou činností.
- Zle sa skladuje, prenáša a vyjadruje pomocou technológie.
- Riadenie znalostí nie je založené na IS/IT ako riadenie dát a informácií.
- Manažment znalostí je založený na uvedomelej práci s nositeľmi a vlastníckmi znalostí-ľuďmi.



Znalostný pracovník

■ Znalostný pracovník

- Človek, ktorý má špecifickú znalosť alebo súbor znalostí.
- Jeho znalosti sú pre firmu dôležité.
- Pracovník a firma o nich môžu, ale nemusia vedieť.
- Pre ostatných pracovníkov firmy môže byť ťažké takéto znalosti získať alebo ich využívať.



Typy znalostí

- **Typy znalostí**
 - **Explicitná**
 - Dokumentovaná znalosť.
 - Je k dispozícii na **nosiči informácií**.
 - Nevyžaduje dodatočnú interpretáciu.
 - **Tacitná**
 - **Osobná znalosť**.
 - Nositeľom znalosti je **človek**.



Explicitná znalosť

■ Explicitná znalosť

- Je ju možné vyjadriť **formálnym** a systematickým jazykom - vysloviť, napísať, nakresliť, alebo znázorniť.
- Môže byť formalizovaná napríklad pomocou formúl, špecifikácie, alebo manuálov.
- Je ju možné **skladovať, prenášať**.
- Je ju možné vyjadriť pomocou **dát**.
- Explicitná znalosť je vlastne **informácia**.



Tacitná znalosť

■ Tacitná znalosť

- Je vytváraná **interakciou** explicitných znalostí a skúseností, schopností, intuície, osobných predstáv, mentálnych modelov **jedinca**.
- Je spojená s **činnosťou**, postupmi, rutinami, ideami, nápismi, hodnotami a **emóciami**.
- Zle sa vyjadruje, pri pokuse prepísať tacitnú znalosť do explicitnej podoby ju môžeme zničiť.
- Môže byť viazaná nielen na jedinca, ale aj na **tímy**, či celú **organizáciu**.
- Je spoluvytváraná **fyzickou, kultúrnou a spoločenskou** dimenziou ich činností a činnosťami organizácie.



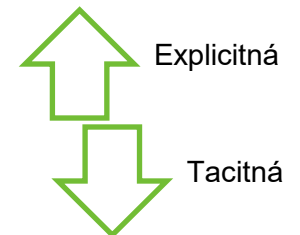
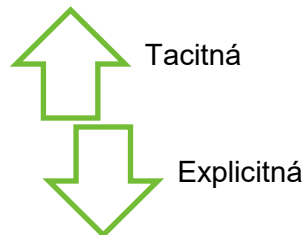
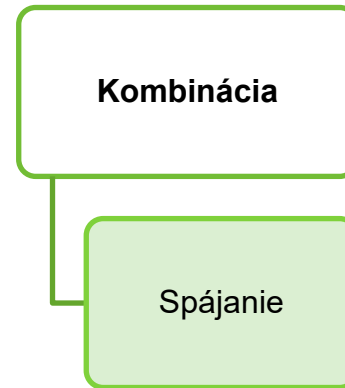
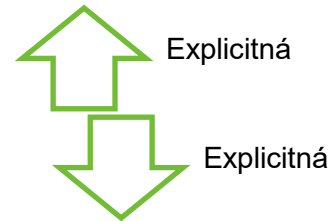
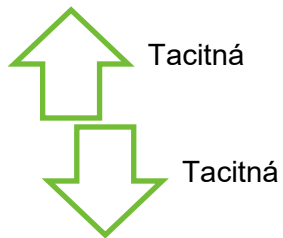
Tacitná znalosť

■ Tacitná znalosť

- Predurčuje **úspech** či **neúspech** nášho konania.
- Organizácie majú v nej **veľký potenciál** - zle sa napodobňuje.
- **Ignorovať** tacitnú znalosť môže byť **nebezpečné**.
- Nie je to isté ako skúsenosť či intuícia.
- S určitým zjednodušením platí, že tacitná znalosť je „x“ z definície znalosti.



Konverzia znalostí



Socializácia

■ Socializácia

- Zdieľanie znalosti v tacitnej forme.
- Nedochoádza k strate veľkej časti znalosti.
- V prípade komplexnejších znalostí má obyčajne väčší úspech ako externalizácia.
- Príklad: Učňovstvo-prenos z jedného na druhého, osobné.



Externalizácia

- **Externalizácia**
 - Prevod **tacitnej znalosti na explicitnú.**
 - Je **zložitejší.**
 - Rôzne **metódy.**
 - Často je lepšie nechať a zdieľať v tacitnej forme.
 - Príklad: Metafóra, analógia, modely, príbehy.



Kombinácia

- **Kombinácia**

- Spájanie oddelených explicitných znalostí do novej explicitnej znalosti.
- Obvykle nie sú s tým problémy.
- S explicitnými znalosťami pracujeme podobne ako s informáciami.
- Príklad: Dekompozícia cieľov organizácie.



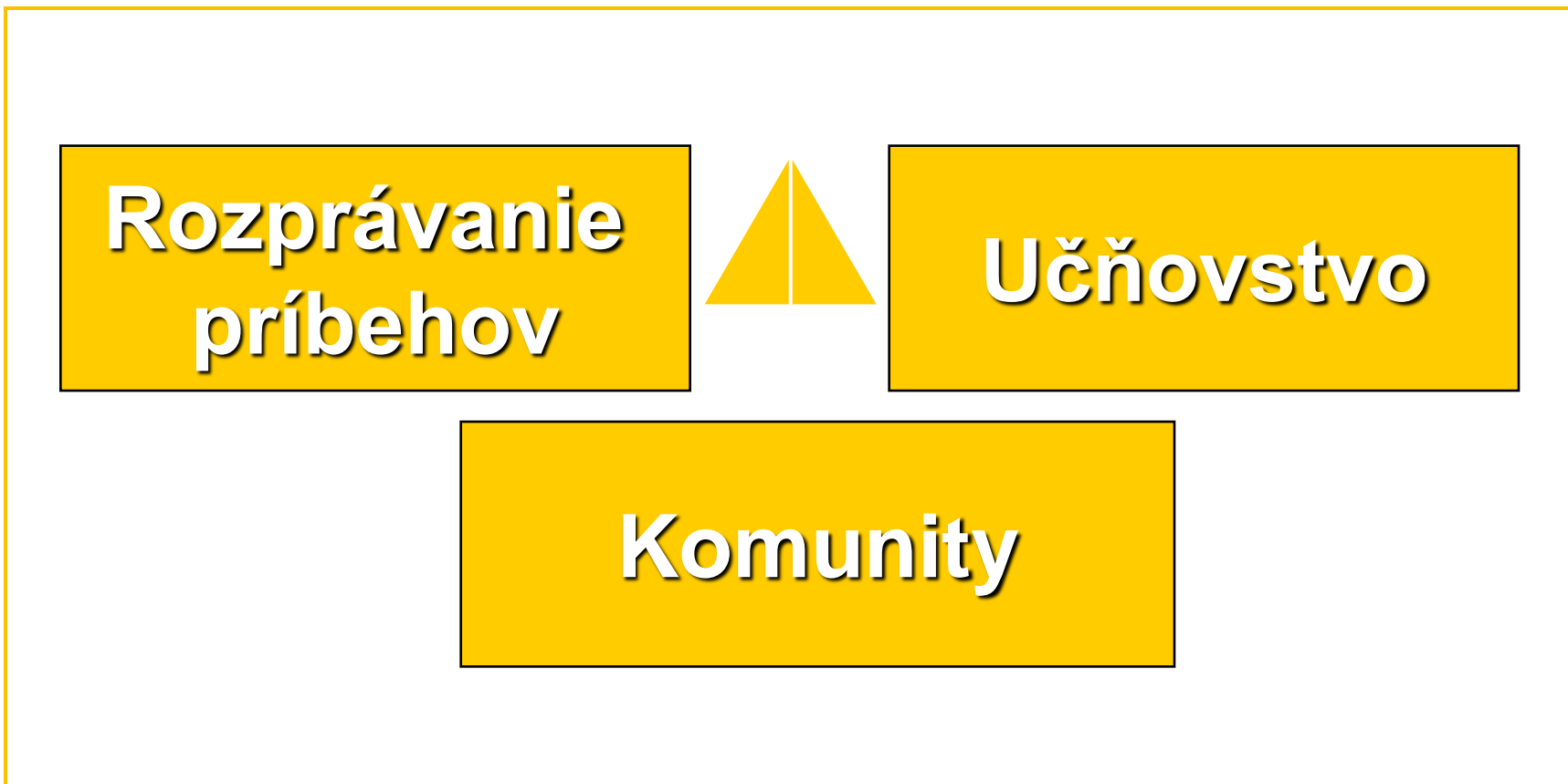
Internalizácia

■ Internalizácia

- **Prevod explicitnej znalosti na tacitnú.**
- Dôležité s akými znalosťami, schopnosťami, skúsenosťami a mentálnymi modelmi explicitná znalosť v mozgu človeka integruje.
- Dvaja rôzni ľudia môžu z jednej explicitnej znalosti vytvoriť dve rozdielne tacitné znalosti.
- Je vhodné výsledok skontrolovať.
- Príklad: Hranie na klavíri.



Nástroje zdieľania tacitných znalostí



Rozprávania príbehov

■ Rozprávanie príbehov

- Je osvedčený nástroj.
- Príbeh rozpráva pomocou **analógie a symbolov** prirodzene a nenásilne.
- Rozprávač spája svoje skúsenosti so skúsenosťami poslucháča.
- Úspech závisí na:
 - Obsahu príbehu
 - Rozprávání
 - Poslucháčovi



Učňovstvo

■ Učňovstvo

- Vzťah majstra a učňa-rozprávača a poslucháča, je formalizovaný pomocou spoločenskej zmluvy.
- Zmluvou sa obidve strany zaväzujú k **spolupráci**.
- Majster odovzdáva učňovi explicitné znalosti a snaží sa niekoľko rokov v rôznych situáciách a činnostiach vytvárať a rozvíjať jeho tacitné znalosti.
- Na tomto princípe je založené **mentorovanie**.



Komunity

■ Komunity

- Sú skupiny ľudí, ktoré majú **spoločný záujem**, riešia nejaký **problém** alebo **zdieľajú** spoločnú znalosť, skúsenosť, nástroje, praktiky.
- Členovia komunity sú nejakým spôsobom na **sebe závislí**.
- Vznikajú **prirodzene** alebo sú vytvárané za účelom riešenia konkrétneho **problému**.
- Komunita musí mať jasne formulovaný **cieľ**, pokiaľ možno i **víziu a stratégiu**.





Znalostná stratégia

Znalostná stratégia

▪ Znalostná stratégia

– Znalostná stratégia

- Stratégia kodifikačná
- Stratégia personalizačná

– Organizačná štruktúra

- Organizačná štruktúra: zhora-dole
- Organizačná štruktúra: zdola-hore
- Kombinovaná organizačná štruktúra

– Trh znalostí

- Subjekty trhu znalostí
- Cena znalostí
- Signály trhu znalostí



Znalostná stratégia

- **Znalostná stratégia**
 - **Prejavy nefunkčného trhu znalostí**
 - Dôvody nefunkčného trhu znalostí
 - Chyby pri práci s trhom znalostí
 - Patológia trhu znalostí
 - **Znalostné aktíva**
 - Fázy tvorby novej znalosti
 - Syndrómom „nie je náš vynález“
 - **Intelektuálny kapitál**
 - Dimenzie intelektuálneho kapitálu
 - Ľudský kapitál
 - Organizačný kapitál
 - Zákaznícky kapitál



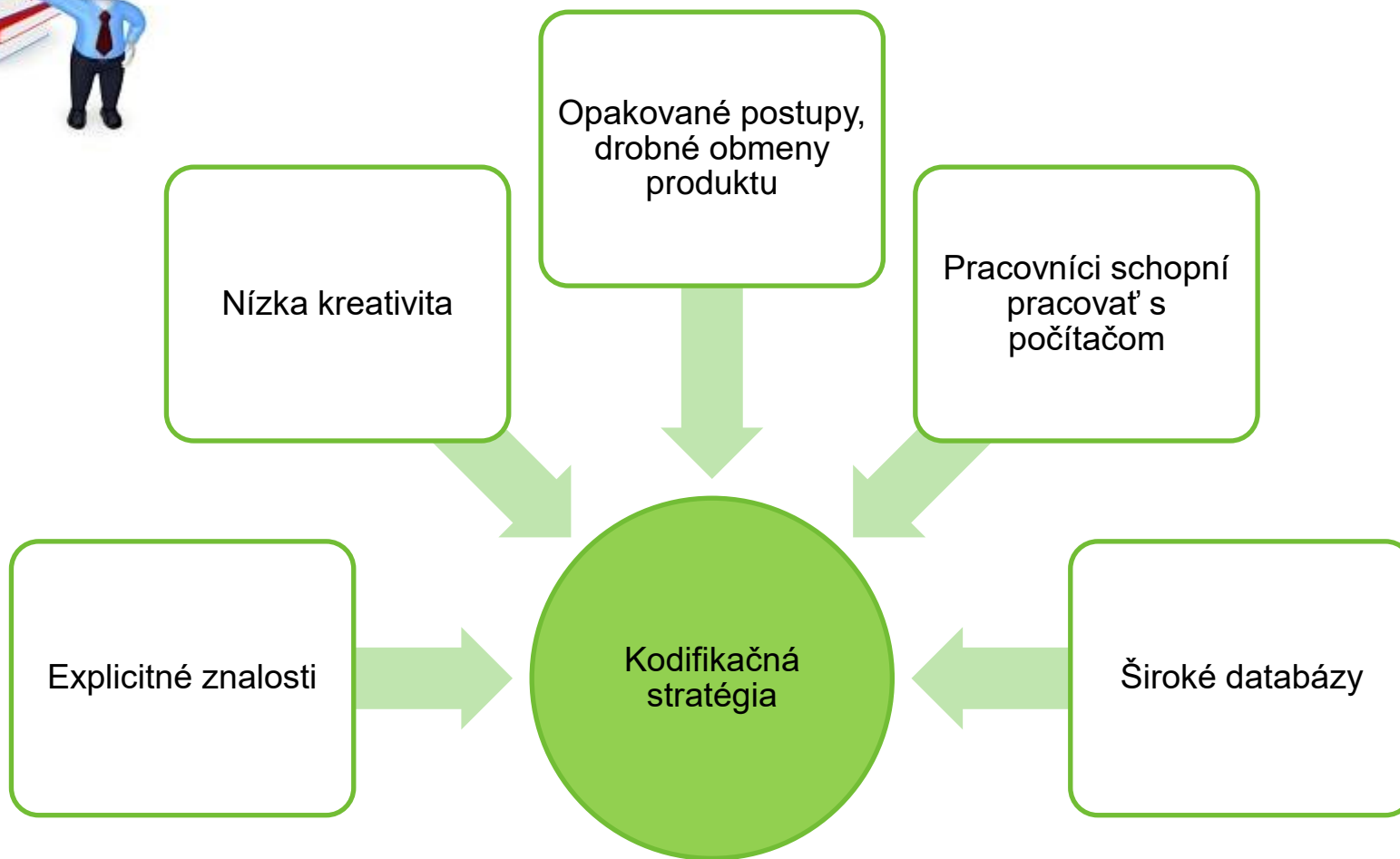
Znalostná stratégia

■ Znalostná stratégia

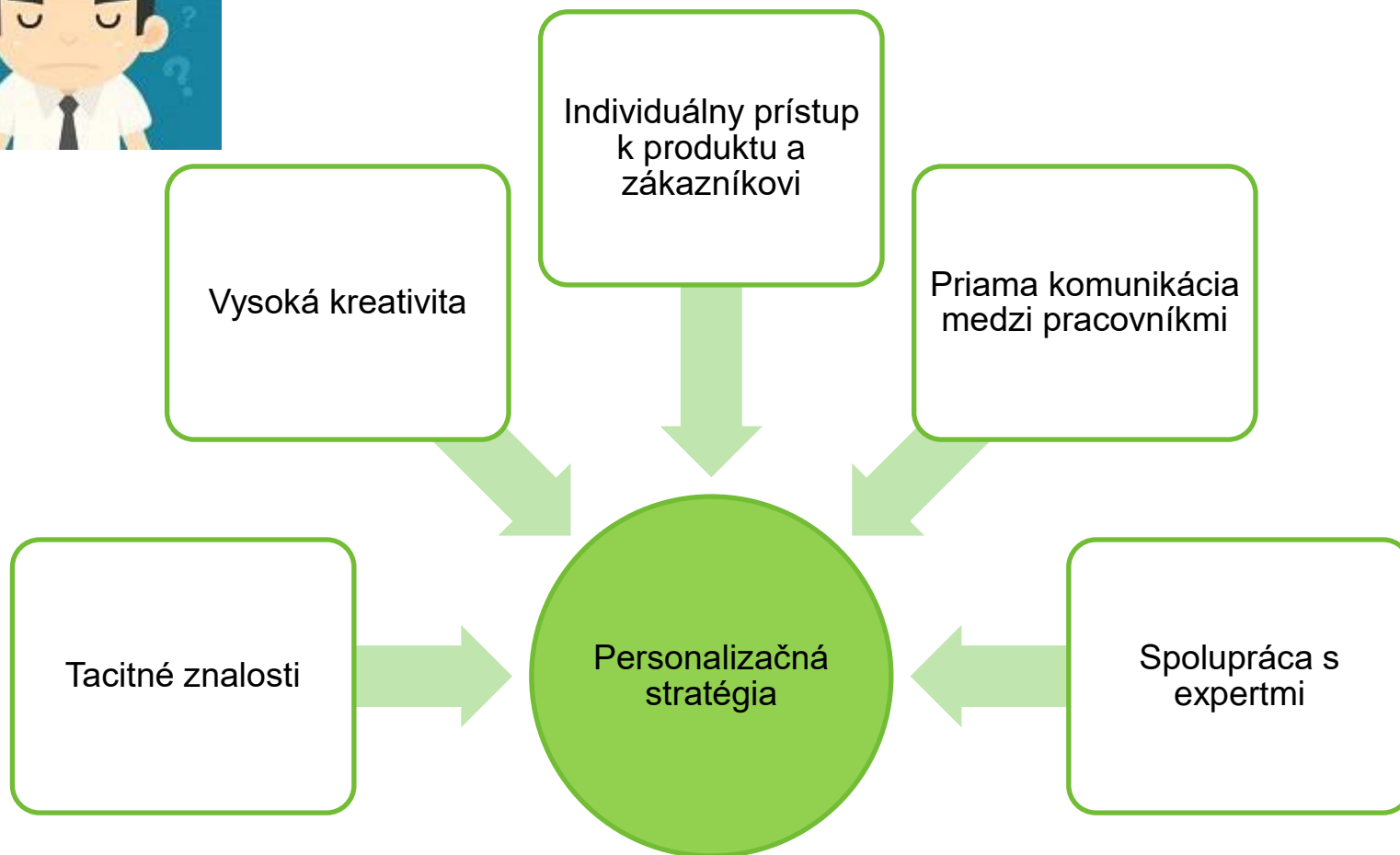
- Musí vychádzať z podnikovej **stratégie a cieľov**.
- Podniková stratégia určuje, či firma pracuje viac s tacitnými alebo explicitnými znalosťami.
- Podľa toho stanovuje **znalostnú stratégiu**.
- Máme dva typy **znalostnej stratégie**:
 - Stratégia **kodifikačná**
 - Stratégia **personalizačná**



Stratégia kodifikačná



Stratégia personalizačná



Organizačná štruktúra

■ Organizačná štruktúra

- Musí byť jedinečná, rovnako ako riadenie znalostí.
- Každú organizačnú štruktúru možno zaradiť do jedenej z troch veľkých skupín :
 - Organizačná štruktúra: zhora-dole
 - Organizačná štruktúra: zdola-hore
 - Kombinovaná organizačná štruktúra: zo stredu hore a potom dole



Organizačná štruktúra: zhora-dole

■ Organizačná štruktúra: zhora-dole

- Klasické **hierarchické** organizačné štruktúry založené na **deľbe práce**.
- Organizácia je **direktívne** riadená vrcholovými manažérmi.
- Úlohou pracovníka je **presne plniť** zadaný **úkol**.
- Vrcholový manažment má **monopol na znalosti a informácie**.
- Vybrané explicitné znalosti sú odovzdávané predovšetkým smerom **zhora dole**.
- Odovzdávanie znalosti zdola hore **je výnimočné**.
- Znalosti strácajú kontext a znehodnocujú sa.
- **Obmedzené možnosti** pre využitie potenciálu znalostí.



Organizačná štruktúra: zdola-hore

- **Organizačná štruktúra: zdola-hore**
 - **Flexibilné, ploché** organizačné štruktúry, menší počet organizačných úrovní.
 - Vrcholový manažment sa venuje predovšetkým tvorbe strategických **cieľov a koordinácii**.
 - Pracovníci nižších úrovní majú **široké rozhodovacie právomoci**.
 - Právomoci nie sú viazané na hierarchické úrovne, ale na **znalosti a tímovú prácu**.
 - Znalosti a informácie sa nachádzajú predovšetkým na **stredných a nižších** zložkách organizačnej štruktúry.
 - **Intenzívne odovzdávanie a zdieľanie znalostí** v rámci **autonómnych** organizačných jednotiek.
 - Ani tento model **nie je ideálny** pre prácu so znalosťami.



Kombinovaná organizačná štruktúra

- **Kombinovaná organizačná štruktúra**
 - Kombinácia dvoch predchádzajúcich skupín **odstraňuje obmedzenia** a využíva ich prednosti.
 - Vrcholový manažment **vytvorí znalostnú stratégiu**.
 - **Strední manažéri** sú zodpovední za tvorbu a využitie znalostí-**jasná zodpovednosť** za **komunikáciu**.
 - **Intenzívna tvorba vzťahov** medzi stredným manažmentom a vrcholovým manažmentom a stredným manažmentom a podriadenými zložkami.



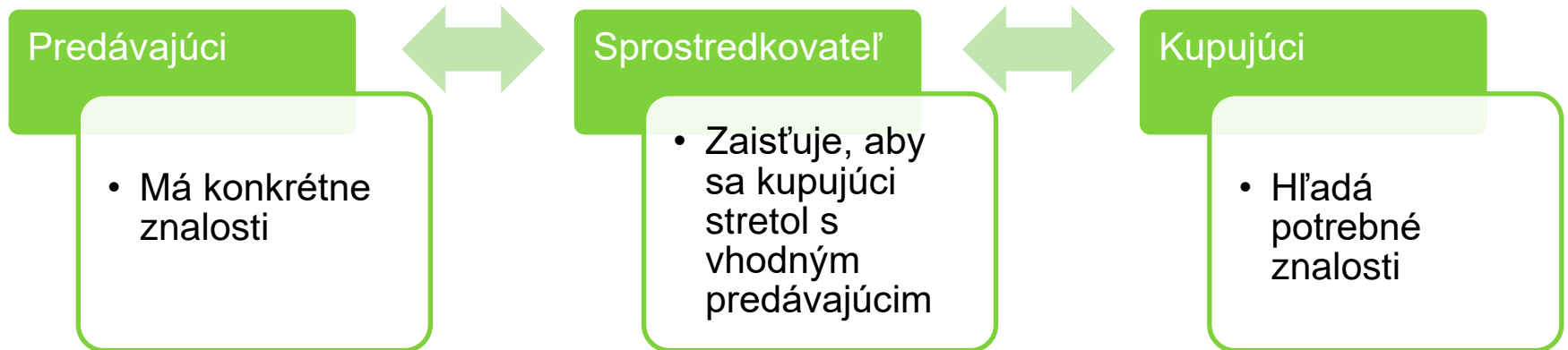
Trh znalostí

- **Trh znalostí**

- Je fyzický i virtuálny trh, na ktorom prebieha všetka výmena znalostí v organizácii.
- Je v každej organizácii.



Subjekty trhu znalostí



Cena znalostí

■ Cena znalostí

- **Cena** je určovaná týmito faktormi:
 - **nákladmi** na získanie a tvorbu znalostí
 - **hodnotou** znalostí
 - **dostupnosťou** znalostí
- „**Zadarmo**“ sa znalosť odovzdáva z dôvodu:
 - **Reciprocity**-pracovník očakáva, že keď poskytne on znalosť, v budúcnosti dostane on inú znalosť
 - **Reputácie**-pracovník si zlepšuje svoj imidž
 - **Altruizmu**-pracovníkovi nejde o odmenu, ale o rozšírenie znalosti
- Výmena znalosti môže prebiehať:
 - **Fyzicky**
 - **Virtuálne (IS/IT)**
- Pre fungovanie trhu znalostí je dôležitá **dôvera**.



Signály trhu znalostí

■ Signály trhu znalostí

- Informujú, **kde** sa v organizácii nachádza konkrétna **znalosť** a **ako** sa k nej dostať.
- **Formálne** signály trhu znalostí-**pozícia** a **vzdelanie**.
- **Neformálne** signály trhu znalostí-neformálna **znalostná sieť**.
- Trh znalostí sám automaticky hodnotí kupujúci, ako aj predávajúci a vylučuje zo svojho streda **nedôveryhodné subjekty**.
- Jedným z najlepších nástrojov tvorby neformálnej znalostnej siete sú „**drby**“.



Prejavy nefunkčného trhu znalostí

■ Prejavy nefunkčného trhu znalostí

- Je ťažké nájsť **predajcu**.
- Je ťažké ho **dostihnúť**.
- Problémom je zistiť:
 - **Kvalitu** poskytovanej znalosti pred tým, než ju získame.
 - Je neisté, či predávajúci za svoju znalosť dostane nejakú **odmenu**.



Dôvody nefunkčného trhu znalostí

- **Dôvody nefunkčného trhu znalostí**
 - **Nekompletné** informácie
 - **Asymetria** rozšírenia znalostí
 - **Lokalizácia** znalostí



Chyby pri práci s trhom znalostí

- **Chyby pri práci s trhom znalostí**
 - Málo ocenia pracovníkov a tým ich demotivujú .
 - Kládie väčšiu hodnotu na tvorbu novej znalosti, než na opätovné použitie existujúcej znalosti .
 - Považuje ocenenie pracovníkov v pracovnej dobe za plytvanie a nevedomuje si ich dôležitosť.
 - Manažéri sa limitujú iba na slovnú podporu.
 - Neexistujú nástroje k ohodnoteniu znalostí.



Patológia trhu znalostí

- **Patológia trhu znalostí**
 - Monopoly
 - Umelý nedostatok
 - Obchodné bariéry



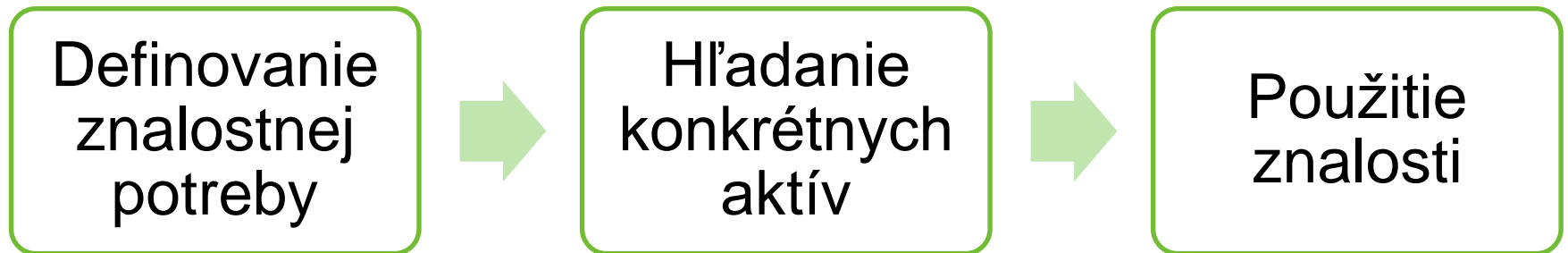
Znalostné aktíva

- **Znalostné aktíva**

- Sú aktíva, ktoré sú **vstupom a výstupom procesu** tvorby znalostí.
- Základné vstupy pre tvorbu znalosti sú: **informácie, znalosti.**



Fázy tvorby novej znalosti



Syndrómom „nie je náš vynález“

- **Syndróm „nie je náš vynález“**
 - Organizácie sú prístupnejšie **znalostiam zvonka**.
 - Iné sú v tej istej situácii voči „cudzej“ znalosti **podozrievavé**.



Intelektuálny kapitál

■ Intelektuálny kapitál

- Je **suma znalostí**, ktoré má organizácia k dispozícii a praktické využitie týchto znalostí.
- Zahŕňa tiež **schopnosti a ochotu** pracovníkov použiť znalosti pri práci v prospech organizácie.
- Spolu s **finančným kapitálom** vytvára **trhovú hodnotu** organizácie.



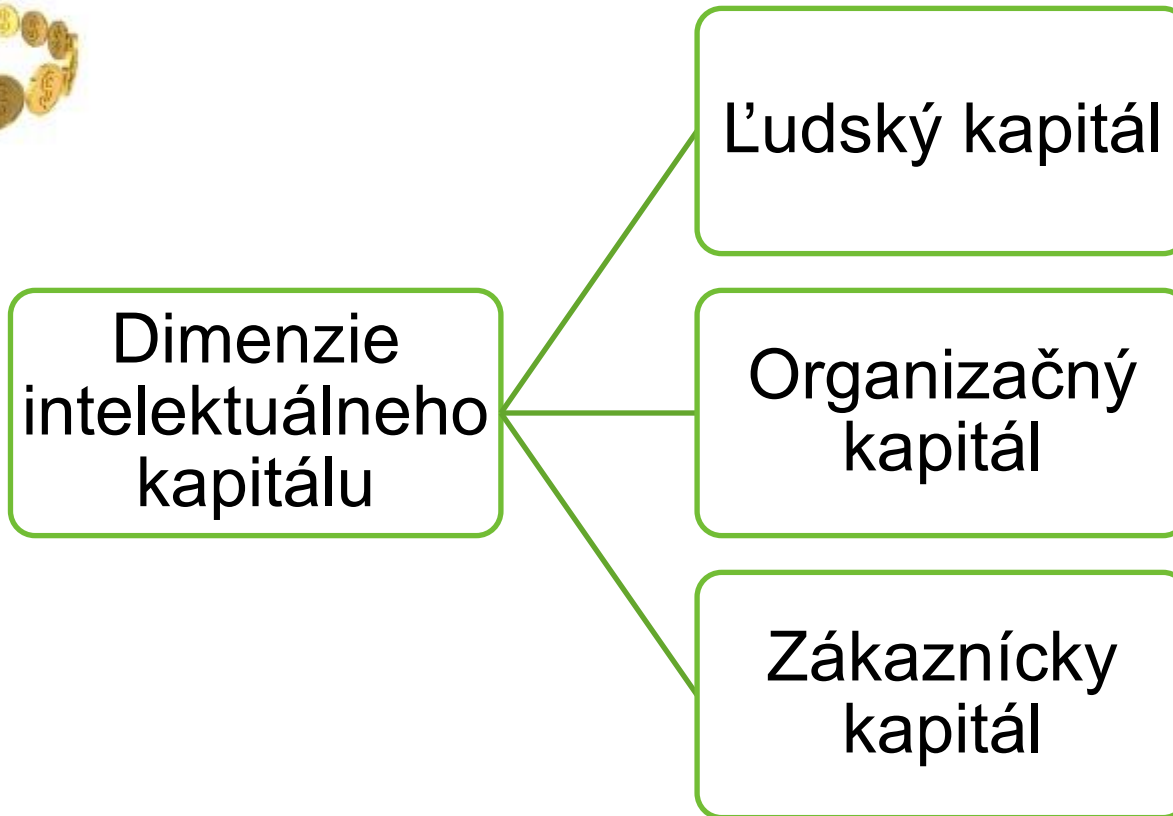
Intelektuálny kapitál

■ Intelektuálny kapitál

- Znalosti sú uložené v **hlavách ľudí**, nie v počítačových systémoch. Ak chceme pracovať so znalosťami, musíme **pracovať s ľuďmi**.
- Úspech prichádza skôr z organizácií prekypujúcich **nápadmi** ako z organizácií prekypujúcich **kapitálom**.
- Duševný potenciál organizácie sú pracovníci so svojimi **schopnosťami** tvoriť a využívať svoje **vedomosti** a **zručnosti**.



Dimenzie intelektuálneho kapitálu



Ľudský kapitál

■ Ľudský kapitál

- Je tvorený **pracovníkmi** organizácie a **znalosťami**, ktoré majú, ich **schopnosťami**, **skúsenosťami**, prístupom k práci, **motiváciou**.
- Pracovník môže tvoriť **významné hodnoty** pre organizáciu i so znalosťami, ktoré na prvý pohľad nemajú s činnosťami organizácie **nič spoločné**.
- Je treba mať na pamäti, že organizácia **nemôže vlastniť** znalosti (predovšetkým tacitné) ani ľudské bytosti.
- Pojem ľudský kapitál sa rozširuje i na pracovníkov, ktorí **nie sú priamo zamestnancami** organizácie.
- Za rozvoj ľudského kapitálu bývajú v organizácii obyčajne **zodpovední personalisti**.



Organizačný kapitál

■ Organizačný kapitál

– Zahŕňa

- Patenty
- Intelektuálne vlastníctvo
- Databázy
- Informačné technológie
- Kultúru organizácie

– Patrí sem

- Procesný kapitál
- Inovačný kapitál
- Kapitál na obnovu a inovácie



Zákaznícky kapitál

■ Zákaznícky kapitál

- Je súhrn znalostí organizácie o:
 - Potrebách zákazníkov
 - Ich preferenciách
 - Normatívoch výrobkov
 - Kvalitatívnych hodnotách
- Zákaznícky kapitál je dôležitý pre **vývoj vzťahov** medzi organizáciou a zákazníkmi.





Implementácia riadenia znalostí

Implementácia riadenia znalostí

- **Implementácia riadenia znalostí**
 - **Implementácia riadenia znalostí**
 - Fáza 1: Začiatok
 - Fáza 2: Poznávanie a experimenty
 - Fáza 3: Pilotné projekty a implementácia iniciatív
 - Fáza 4: Rozširovanie a podpora riadenia znalostí
 - Fáza 5: Inštitucionalizácia riadenia znalostí
 - **Organizačné zabezpečenie riadenia znalostí**
 - Právomoci a zodpovednosti
 - Pozície a roly
 - Úlohy vrcholového manažmentu
 - Úlohy stredného manažmentu

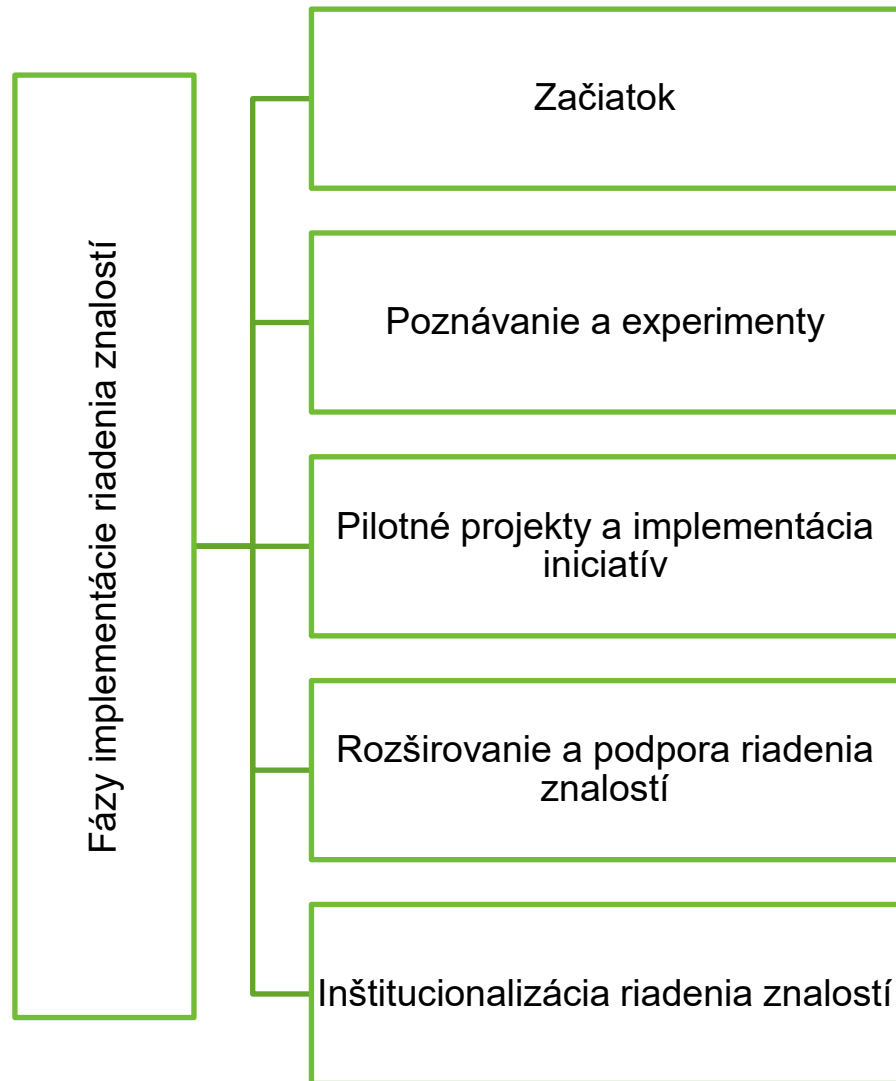


Implementácia riadenia znalostí

- **Implementácia riadenia znalostí**
 - **Meranie a vykazovanie**
 - Dôvody merania znalostí a intelektuálneho kapitálu
 - Problémy s meraním znalostí a intelektuálneho kapitálu
 - **Prostredie vhodné pre riadenie znalostí**
 - Predpoklady a inhibítory prostredia
 - Kultúrne rozdiely



Implementácia riadenia znalostí



Fáza 1: Začiatok

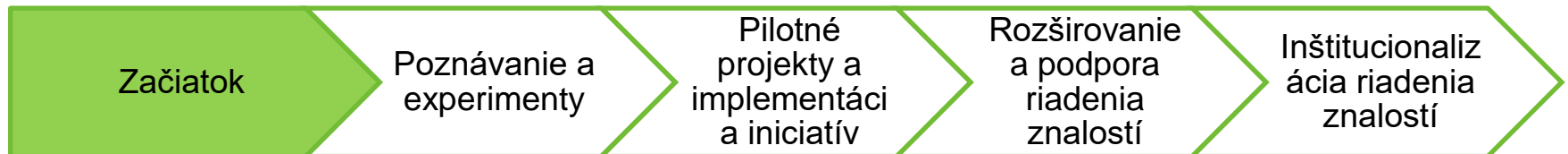
■ Fáza 1: Začiatok

– Úlohy

- Definovať znalosť a riadenie znalostí spôsobom, ktorý pracovníci pochopia.
- Vysvetliť, prečo je nutné znalosti riešiť.
- Identifikácia jednotlivcov a skupín, ktoré sa už riadením znalostí nejakým spôsobom zaoberali.
- Menovať manažéra, zodpovedného za znalostné aktivity.

– Nástroje

- Články, recenzie, prípadové štúdie, účasť pracovníkov na konferenciách, benchmarkingové štúdie.

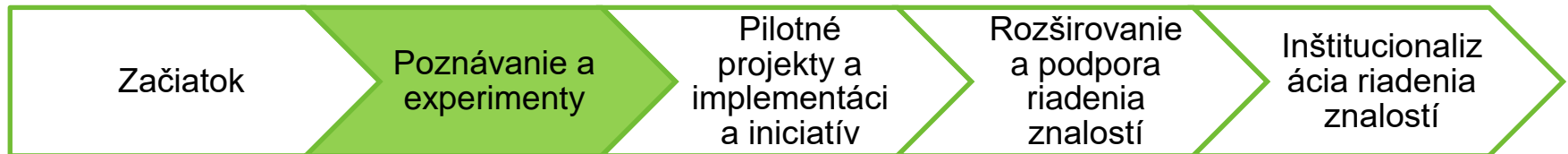


Fáza 2: Poznávanie a experimenty

■ Fáza 2: Poznávanie a experimenty

– Úlohy

- Konkretizovať ciele riadenia znalostí pre konkrétnu organizáciu.
- Určiť znalostnú stratégiu.
- Vytvoriť medzifunkčné skupiny a zadať im konkrétne úlohy.
- Pripraviť pilotné projekty, ktoré umožnia vyskúšať si riadenie znalostí v praxi.
- Určiť zodpovedné osoby a zaistiť im podporu.

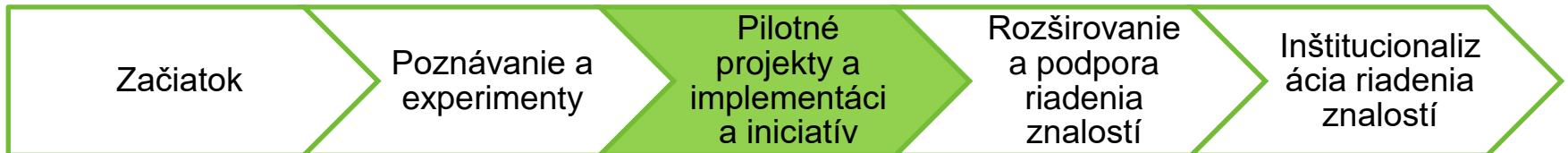


Fáza 3: Pilotné projekty a implementácia iniciatív

■ Fáza 3: Pilotné projekty a implementácia iniciatív

– Úlohy

- Vykonať pilotné projekty.
- Preukázať pomocou pilotných projektov užitočnosť riadenia znalostí.
- Poučiť sa z pilotných projektov.
- Zmapovať znalosti.
- Rozpracovať základnú metodiku riadenia znalostí.

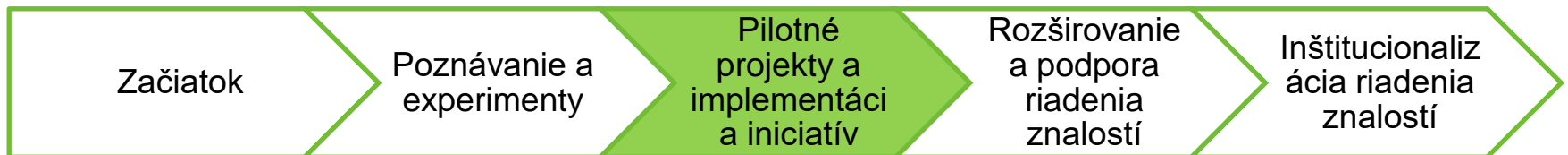


Fáza 3: Pilotné projekty a implementácia iniciatív

■ Fáza 3: Pilotné projekty a implementácia iniciatív

– Na záver fázy 3 sa organizácia rozhoduje, či:

- Rozšíriť a podporovať riadenie znalostí, vytvoriť oficiálnu stratégiu a prideliť znalostným aktivitám ich vlastný rozpočet.
- Vylepšiť to, čo firma v oblasti znalostí robí v súčasnosti a ďalej sa zatiaľ nepúšťať.
- Nerobiť nič a opustiť znalostné aktivity.

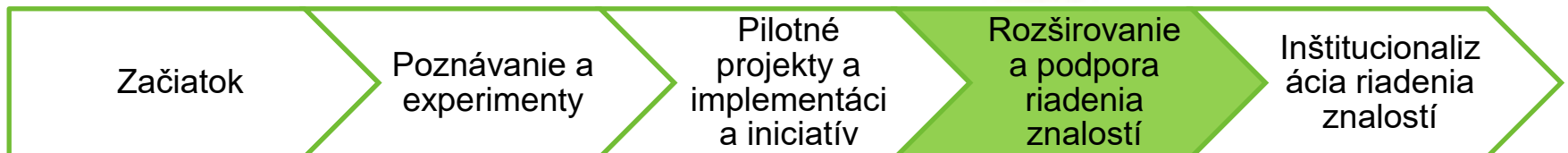


Fáza 4: Rozširovanie a podpora riadenia znalostí

■ Fáza 4: Rozširovanie a podpora riadenia znalostí

– Úlohy

- Stanoviť základné pravidlá práce so znalosťami.
- Implementovať riadenie znalostí na celú organizáciu.
- Určiť nástroje merania.
- Prijatť oficiálnu znalostnú stratégiu.
- Dôležitou úlohou je zvládnuť nárast záujmu o manažment znalostí.

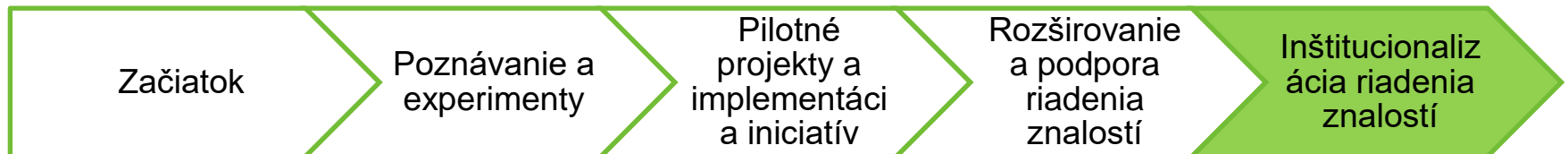


Fáza 5: Inštitucionalizácia riadenia znalostí

■ Fáza 5: Inštitucionalizácia riadenia znalostí

– Úlohy

- Vytvoriť samostatný rozpočet pre znalostné aktivity.
- Zmeniť organizačnú štruktúru na štruktúru vhodnú pre prácu so znalosťami.
- Vytvoriť a udržať rovnováhu medzi obecným rámcom riadenia znalostí a potrebami jednotlivých častí organizácie.
- Práca so znalosťami sa stáva prirodzenou súčasťou každodenných aktivít a súčasťou podnikania a podnikateľského modelu organizácie.



Právomoci a zodpovednosti

- **Právomoci a zodpovednosti**

- Prvý impulz k zavedeniu riadenia znalostí musí vyjsť **od vrcholových manažérov**, ktorí majú potrebné **právomoci a prehľad**.
- **Personálne** oddelenie-malo by mať riadenie znalostí na starosti **iba dočasne**, má iné úlohy.



Pozície a roly

▪ Pozície a roly

– Chief Knowledge Officer

- Vrcholový manažér zodpovedný za riadenie znalostí v organizácii.

– Šampión

- Človek s vodcovskými rysmi, uvoľňuje komunikačné kanály a presvedčuje pracovníkov.

– Vlastník znalostného aktíva

- Zodpovedný za konkrétne znalostné aktívum, jeho formu, správnosť, spôsob práce s ním.

– Tvorcovia normatívor

- Tvorja normatívy a sú zodpovední za ich používanie, administratívu, knihovňu.
- Pracujú predovšetkým s explicitnými znalosťami, ale môžu byť i facilitátormi práce s tacitnými znalosťami.



Pozície a roly

■ Pozície a roly

- **Komunikátori**
 - Pripravujú znalostné aktíva-editori, spisovatelia, novinári.
- **Guru-hlavný ideológ riadenia znalostí**
 - Obhajuje znalostné aktivity, poskytuje podporu vrcholovému manažmentu, musí mať **prirodzenú autoritu**.
- **Vedúci projektu**
 - Vede projekt riadenia znalostí, rozumie problematike znalostí, projektom i problematike konkrétneho projektu, ktorý má na starosti.



Úlohy vrcholového manažmentu

- **Úlohy vrcholového manažmentu**
 - Určuje **pravidlá**.
 - Zaisťuje **fyzický priestor**.
 - Podporuje **interakcie** medzi členmi organizácie.
 - Stanovuje a komunikuje **znanostnú stratégiu**.
 - Vytvára základy **vhodného prostredia**.
 - Stanovuje **zásady práce** so znalostnými zdrojmi a intelektuálnym kapitálom.
 - Koordinuje **znanostné aktivity**.



Úlohy stredného manažmentu

- **Úlohy stredného manažmentu**
 - Delegujú **právomoci**.
 - Riadia **chaos a fluktuáciu**.
 - Udržujú **nadbytok znalostí**.
 - Podporujú **variabilitu produktov a procesov**.
 - Podporujú **priateľské vzťahy, dôveru a angažovanosť**.
 - Podporujú **konverziu znalostí**.
 - Pracujú kontinuálne so znalosťami a zamestnancami.
 - Vytvárajú prostredie **dôvery, rešpektu a angažovanosti**.
 - Pracujú s **konkrétnymi** znalostnými aktívami.
 - Riešia každodenné **problémy** týkajúce sa znalostí.



Meranie a vykazovanie

▪ Meranie a vykazovanie

- Pavúk
 - Názorná metóda so širokým použitím.
- **Balanced Scorecard**
 - Sleduje výkony firmy vo finančných cieľoch, zákazníkoch, znalostiach, procesoch.
- **Scandia Navigator**
 - Sledujú sa výkony v piatich oblastiach: financie, zákazníci, pracovníci, procesy, obnova a rozvoj.
- **Value Chain Scorecard**
 - Pokus zachytiť ekonomické procesy, pomocou ktorých organizácia vytvára finančné hodnoty.



Meranie a vykazovanie

Meranie a vykazovanie

- **Total Value Creation (TVC)**
 - Snaží sa podchytiť činnosti, ktoré vytvárajú hodnotu v organizácii a pracuje pritom s hodnotou v podobe plánovanej hodnoty.
- **Accounting for Futur (AFTF)**
 - Aktíva účtuje podľa očakávanej hodnoty budúceho cash flow.
- **Tabinov ukazovateľ q**
 - Tržná hodnota aktíva/účtovná hodnota aktíva (náklady na nahradenie aktíva), ukazuje znalostnú vyspelosť organizácie.
- **Intelektuálny potenciál pridanej hodnoty-VAIP (Value added intellectual potencial)**
 - Počíta sa ako pomer medzi pridanou hodnotou a ľudským kapitálom.



Meranie a vykazovanie

■ Meranie a vykazovanie

– Znalostná intenzita

- Vypovedá o nárokoch odvetvia či organizácie na znalosti a intelektuálny kapitál.

– Účtovníctvo intelektuálneho kapitálu podľa Rennieho

- Provizórny medziúčtet, na ktorom sú po určitú dobu (3-5 rokov) zadržované prostriedky na konkrétnu investíciu do intelektuálneho kapitálu.



Dôvody merania znalostí a intelektuálneho kapitálu

Kontrola

**Hodnotenie vynaložených
prostriedkov**

Učenie

Spätná väzba



Problémy s meraním znalostí a intelektuálneho kapitálu

- **Problémy s meraním znalostí a intelektuálneho kapitálu**
 - **Investície** do **hmotných aktív** sa účtujú podľa svojej nadobúdacej hodnoty a postupne sa **odpisujú**.
 - **Investície** do **znalostí** sú investície do **nehmotných aktív**.
 - Súčasné finančné výkazy nedokážu zachytiť, ako tieto „investície“ pretvárajú samy seba na novú hodnotu.
 - V **EÚ** bol vytvorený tím, ktorý má hľadať riešenia vyššie uvedených problémov.
 - Tento závažný problém bude musieť byť riešený **zmenou právneho rámca**.



Prostredie vhodné pre riadenie znalostí

- **Prostredie vhodné pre riadenie znalostí**
 - **Priateľské**, otvorené, nekonkurenčné.
 - Závisí na **type** organizácie a prostredia v ktorom sa organizácia nachádza.
 - Je ho možné ovplyvniť pomocou rôznych **pozitívnych** a negatívnych **faktorov** (predpokladov a inhibítorov).



Predpoklady a inhibítory prostredia

- **Predpoklady a inhibítory prostredia**
 - Vhodná organizačná štruktúra.
 - Integrácia systémov.
 - Bezprostredný vzťah so zákazníkom.
 - Pochopenie termínu tacitnej znalosti.
 - Všeobecné povedomie o podnikovej stratégii.
 - Dosažiteľnosť manažérov.
 - Odmeňovanie.



Kultúrne rozdiely

- **Kultúrne rozdiely**
 - **Západný** prístup k znalostiam
 - Znalosti sú primárne **explicitné**.
 - Iba **verifikovaná** znalosť je znalosť.
 - **Východný** prístup k znalostiam
 - Znalosti sú primárne **tacitné**.
 - Sú **relatívne, dynamické** a majú **ľudskú dimenziu**.



Znalosti

■ Znalosti

- Konkurenčný náskok a dlhodobosť firmy závisí hlavne na **sebavzdelávaní, na vytváraní, zdieľaní a kapitalizácii znalostí.**
- Kľúčovou schopnosťou je **premena informácií na znalosti** a ich zmena na **konkurenčné výhody.**
- **Učenie sa, zdieľanie znalostí a skúsenosti, kreativita a vytrvalosť, radosť z práce a nadšenie pre zmenu-to všetko stojí a padá na ľuďoch, na dôvere a spolupráci medzi nimi.**
- **Moc** sa presúva od vlastníkov finančného kapitálu k **vlastníkom intelektuálneho kapitálu.**



Znalosti

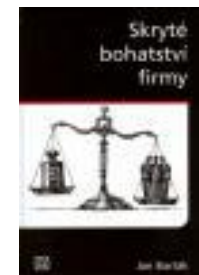
■ Znalosti

- Vo svete **komodizovaných znalostí** putujú zisky k tým firmám, ktoré dokážu vytvoriť **neštandardné znalosti**.
- V každom odvetvi existujú **komodizované znalosti**, tie nekomodizované sa nimi za chvíľu stanú.
- So **znalostnou ekonomikou** sa musíme rozlúčiť a privítať **kreatívnu ekonomiku**.



Knihy

- **Ludmila Mládková**
 - Manažment znalostí v praxi
 - Management znalostních pracovníků
- **Jan Vymětal, Anna Diačiková, Miriam Váchová**
 - Informační a znalostní management v praxi
- **Vladimír Bureš**
 - Znalostní management a proces jeho zavádění
- **Jan Truneček**
 - Manažment znalostí
- **Jan Barták**
 - Skryté bohatství firmy
 - Od znalostí k inovacím



Ďakujem za pozornosť

RNDr. Marta Krajčiová

konzultantka Business Process Management

e-mail: mail@krajciova.sk

mobil: +421 911 556 331



web: www.krajciova.sk

blog: martakrajciova.blogspot.com

blog: martaknihy.blogspot.com

blog: martaznalosti.blogspot.com

blog: martaseminare.blogspot.com

blog: martasloboda.blogspot.com